

## 地域発イノベーション事例普及

### 「地域発イノベーション・カフェ～東北から世界への挑戦～」の概要について

東北大学との共催により「地域発イノベーション・カフェ」を開催し、研究成果を発表するとともに、「東北から世界への挑戦」をテーマにパネルディスカッションを開催した。パネラーからは、世界へ挑戦したきっかけや進出する上での苦労、世界に挑戦した後の会社への影響等の経験を踏まえた話があった。100名を越える参加者が来場し盛況のうちに終了した。

#### 【開催概要】

1. 日時：平成28年1月28日（木）18:00～21:00
2. 会場：東北大学片平キャンパス エクステンション教育研究棟
3. プログラム

- ① 開会挨拶 東北大学大学院経済学研究科 教授 福嶋 路 氏
- ② パネルディスカッション テーマ「東北から世界への挑戦」  
＜パネラー＞

|                              |  |
|------------------------------|--|
| ブナコ株式会社<br>代表取締役 倉田 昌直 氏     | 青森県弘前市 地域資源であるブナ材を活用して各種インテリア商品を製造。パリの国際見本市メゾン&オブジェで評価され海外進出を果たす。  |
| 大七酒造株式会社<br>代表取締役 太田 英晴 氏    | 福島県二本松市 日本酒醸造の稀少な伝統技術「生酛造り」に尽力。海外市場の開拓に取り組み海外輸出が年十数パーセントの割合で拡大。    |
| 株式会社朝日相扶製作所<br>代表取締役 阿部 佳孝 氏 | 山形県西山町 高級家具のOEM専門メーカー。国内外の有名ブランドへ商品を提供。ベルギーワンコレクション社を通じ国連本部へ椅子を納入。 |

司会進行：地域イノベーション研究センター 特任准教授 竹井 智宏 氏

- ③ 閉会挨拶 東北活性化研究センター 専務理事 渡辺 泰宏



## 【開会挨拶】 東北大学大学院経済学研究科 教授 福嶋 路 氏



地域イノベーション研究センターと東北活性化研究センターが共同して、東北にあるイノベティブな企業、イノベーションを起こす経営者にスポットを当て、東北はイノベーション不毛の地ではなく、もっと可能性のある地域であるという趣旨で研究を実施してきた。

本日は、グローバル化に積極的に取り組む魅力的な企業経営者をパネリストとして参加していただいた。

地域発イノベーションは毎年、テーマを変え、イノベティブな企業を集めてきたが、本年は「東北から世界へ挑戦」をテーマとして、東北からグローバル化を図った企業について調査を実施した。

当初は東北にそんなにグローバル化に取り組む企業がないのではないかと疑念を持っていたが、予想に反し、輸出、直接投資など形態はさまざまであるが、積極的にグローバル化に取り組む企業が多くあるということに驚きを持った。

グローバル化というと、言語の壁などが固定観念として思い浮かぶが、そのような単純なものではない。人と人のつながり、人に影響を与え、人を変えていくというのが本質だというのが結論であり、言葉ができなくても十分グローバル化する可能性があると考えている。第一歩を踏み出す勇氣、これが重要である。

パネルディスカッションなどを通じ、みなさんにとっても決して遠い話ではないグローバル化についてのヒントを得ていただければと思う。

## 【パネルディスカッション】

パネラーの事業の内容の説明および自己紹介の後、ディスカッションを行った。各パネラーの発言の一部を紹介する。(文中敬称略)



ブナコ株式会社  
代表取締役  
倉田 昌直 氏

### 1. 海外進出のきっかけ、苦労したことなど

**倉田:** 当地では津軽塗りが有名で、当社製品はそれより下と見られていた。県から派遣されたアドバイザーに「どうしたら有名になれるか」と尋ねたところ、ヤマハのオートバイの例を上げ、「日本でヤマハはホンダ、スズキの影に隠れて有名になれなかった。だからアメリカに行ってレースで活躍し、その後日本で有名になった。外に出て行って有名になれば地元でも有名になれる」という話を聞いた。

パリに通算17回行っているがそのぐらい行ってその国の人の性格や商習慣などわからないと仕事にはならない。

他国の人から、なぜフランス人とビジネスをしているのかと言われるほど、フランス人は、ビジネスにいい加減なところがあり、納期などについての意識が低い。自分の都合しか言ってこない。しかしながら仕事は人と人のつながりなので、そこを乗り越えれば、いろいろなことができると思っているし、できたと思っている。

日本人は律儀で、納期も品質も守るのが当然だが、われわれはこの律儀さを生かして海外に展開を図っていきたい。



大七酒蔵株式会社  
十代目当主(代表取締役)  
太田 英晴 氏

**太田:** 1992年にソムリエの田崎真也氏が日本の蔵元をフランスのシャトーに案内するという企画があった。日本から有名な蔵元が参加していたが、その中のだれも海外には輸出しておらず、海外では無名なのは共通だった。雲の上の存在だと思っていた有名なシャトーを見学してみたところ、家族経営の中小企業が多く、そんなに当社と変わらない。製造方法も日本酒と同じようなことをやっていて、雲の上から近づいて来る感覚があった。確かにシャトーは世界市場で揉まれていて洗練度は高いが、われわれ日本酒の蔵元もそんなに劣ってはいないと感じた。一方で世界における知名度は向こうが100ならこちらはゼロだ、そういう理不尽さを感じた。その後1996年に中小蔵元13社で海外へ輸出するというプロジェクトが立ち上がり、海外進出への一步を踏み出した。

当初日本酒が海外に輸出された際は、値段が非常に高く、なかなか手が出ない、棚晒しになっているから品質保持ができておらず、品質低下したものであるから当然まずい、という悪循環に陥っていた。われわれが1996年に輸出をスタートした時はその轍を踏まないように、3つのことに取り組んだ。

① 国内価格の1.5倍以内に価格を抑える

物流、通関などの中間マージンをカット、できるかぎり自前で行う。

② 完全低温流通

国内から港までもクール便、船も冷蔵コンテナ、通関待ちも冷蔵倉庫、通関後も流通業者の冷蔵庫に入れると言う取り組み。これは国内でもできていないことだが、新しい市場であったからこそ、これらを取引の条件とした。

③ 啓蒙活動

主要な消費地で、現地のシェフ、ソムリエなどを招いて試飲会を実施。現地の料理と合うような日本酒をグループ分けして、こんな料理にはこんな飲み合わせができるという提案をした。プロに納得してもらえれば、店で使ってもらえるという考え。

だからといっていきなり売れるわけではない。最初のうちは、一回渡航するだけで、その経費で1年分の利益が無くなってしまいうという状況であった。最初はどんどん経費が嵩み、一生懸命やればやるほど赤字が出る状況で、それをどこまで耐えて反転させ、利益を上げていくかという管理が難しかった。

**阿部:** デンマークのワンコレクション社（建築家フィン・ユールデザインの家具を展開。アームチェアが有名）からのオファーがきっかけ。デンマークは非常に人件費が高く、同社は長く職人を採用せず、職人の教育をしてこなかった。腕のいい職人が高齢化してしまい、



株式会社朝日相扶製作所  
代表取締役  
阿部 佳孝 氏

高品質の家具を作ることが困難になっていたため、同社は世界中の代理店を通じ、同社の家具を作れるメーカーを探していた。2008年に日本の代理店を通じ紹介をされ、試作の依頼が来た。試作品を見るためデンマークの本社から幹部が当社を訪問し、製品が評価され、その場で200セットのパーテーションの注文を受けて初めて輸出した。その後もさまざまな依頼をこなしていくうちに評価が高まり、国連本部ビルの議場の椅子を260脚作って欲しいというオファーが来た。

海外進出においてはさまざまな苦労があった。最初に製造した椅子はほぼすべて不良品ということで数百万の損失を被ったことがある。1脚で百万円の価格の椅子で、われわれはこういうものを作ったことがなく、このような高級品のレベルがどういうものなのか解っていなかった。またコンテナは赤道を通過していくのだが、その際コンテナ内は70度ぐらいの高温になり、木材が動いて（わずかに変形）しまった。その後、接着剤や塗装方法、梱包方法などすべて見直しすることで、克服することができた。

## 2. 会場との質疑

伝統工芸品がデザインや用途を変化させるなどして再注目されている。受け入れられている伝統工芸品と、そうでないものがあるがその違いは何か。

**倉田：**うまくいっていない伝統工芸はやっていることが変わっていない。デザイナーが入れば伝統工芸は変わるかということとそんなことはないと思っている。デザイナーを入れればすぐ売れるというのは錯覚。

当社はお客さまのオーダーやニーズに基づいて商品を作っている。他の伝統工芸品は今までやってきた枠から踏み出せないで売れない。たとえば漆器だと、どの産地でもお碗を大量に作っているが、日本人が味噌汁や吸い物を飲まないライフスタイルになっているのに、お碗を誰が買うのか考えていないのではないかと思う。

## 3. 海外展開後の社員の意識の変化について

**阿部：**相当変わった。国連の議場の椅子を作るということは、会社始まって以来のプロジェクト。また国連の議場の椅子を作ったことをアナウンスして良いというのが大きかった。このおかげでマスコミにもアピールすることができた。従業員の家族も新聞や雑誌に出たことでモチベーションが上がった。日本のメーカーではこういうことはない。海外のメーカーは心が広いなと思った。



地域イノベーション  
研究センター特任准教授  
竹井 智宏 氏

**太田：**「世界のシャトーを目指す」とまったく実態の伴わない時から目標を宣言してきたが、社長の言葉は嘘ではなかったと面目を保った。海外での実績を見て外国人取締役が加入した。日本のオランダ大使館で日本企業をオランダに誘致する外交官が、取締役として入ってくれた。彼が入ってくれたおかげで、言葉の壁も崩れ、取引先の選択肢が増えた。

#### 4. 海外進出を考えている方へのメッセージ

**倉田：**海外のマーケットでは、自分たちの技術がある一定の金額で買ってもらおうということについて一切引き下がらない。高いと言われても、高くても良ければ買ってくださいという姿勢だ。国内では、なかなかこういうことができない。そういう意味では海外進出は収益性を確保できるなどというプラスになることも多い。国内でこのような窮屈さを感じているのであれば、海外への進出を検討しても良いと思う。ただ海外の人たちが自分たちのやっていることを認めないのはおかしいと考えることはやめたほうが良いと思う。

**太田：**国内だと色々なしがらみや、長年の商習慣があるが、しっかりと熟慮したビジネスモデルをまっさらな海外市場で試すのは良いことだと思う。一方でしっかりしたビジネスモデルを持っていかないと、ただ行くだけでも経費がかかるという切迫感があるので、悪条件の案件で安売ったり、流されるビジネスになりかねない。成功するか否かに関わらず、世界市場で揉まれることで自社の弱みが解り、取り組むべきことに気がつく。やってみないと解らないとことがあるので是非体験していただきたい。かならず何かの財産を得ることができる。

**阿部：**国内の企業からは、技術に対してきちんとした対価をいただけないと思っている。他ではできないような加工技術を使っているも、「この値段じゃないと売れないから、この値段にしてくれ」と決めてしまう。海外のメーカーは技術を評価して対価を支払ってくれる。先ほど百万円の椅子のお話をしたが、海外では加工技術を評価し、その値段で良いからきちんとしたものを作って欲しいと言われる。海外との取引は、自分たちの技術に正当な対価をいただけるチャンスとなるのではないかとと思っている。

**竹井：**お三方の話聞くことで、非常に誇らしい気分になった。東北の製品が世界の一流の所に入っていることを知ることができた。東北の企業の技術は世界に引けを取っておらず、むしろ高いレベルのものがたくさんあると思っている。われわれはこのような企業から勇気を得て、また自らリスクをとって海外へ進出し、こうした活動を地道に続けることで、このような輝かしい成果を出していくことができると考える。われわれも明日からチャレンジしていかなければならないと思う。

## 【閉会挨拶】 東北活性化研究センター 専務理事 渡辺 泰宏

本日はグローバルという切り口で活発な議論がなされた。本日の議論から4つのキーワードがあると思う。

### 1. ブランド

大七酒蔵の太田社長がお話されていたように、福島県には全国新酒鑑評会で金賞を取るような蔵元が多数あるなかで、ブランドを維持していくというのは大変な努力が必要であると感じた。

### 2. 革新

ブナコの倉田社長は日々革新をモットーにしていると聞いた。イノベーションとは技術革新と訳されることがあるが、そうではない。日々の考え方を変えていく、マインドの革新こそイノベーションがあるとあらためて感じた。

### 3. グローバルで考える

朝日相扶製作所の阿部社長が赤道を越えて商品を輸出した話しをされていたが、グローバルに展開していくとき、ディスティネーションはどこなのかを考えなら、ローカライズを考えることが必要ではないかと気づかされた。

### 4. 経営者マインド

お三方とも、会社経営に携わった経緯は様々だが、皆さん非常に前向きに経営に取り組んでいる。このような前向きな取り組みが地域発のイノベーション、経営革新につながっていると感じた。

地域から、東北から、一つでも多くの企業がグローバルに展開することを祈念したい。

## 【アンケートより】

終了後実施したアンケートには以下のような声が寄せられた。

- ・東北に自社の独自性をベースに世界を舞台に頑張っている企業が存在することが東北の人間として大変誇らしく感じた。
- ・東北の中小企業がグローバルに展開されている事例や苦勞をお聞きすることが出来てとても勉強になった。
- ・顧客目線、顧客ニーズに合わせて、企画・製作を実践し成功している点に興味がかかれた。

以上